

---

## PERAN KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN MANAJEMEN BERBASIS MADRASAH

**Mohamad Nur Kholis**

Institut Agama Islam Negeri Syekh Nurjati Cirebon

[mohamadnurkholis@mail.syekhnurjati.ac.id](mailto:mohamadnurkholis@mail.syekhnurjati.ac.id)

**Mumun Munawaroh**

Institut Agama Islam Negeri Syekh Nurjati Cirebon

[mumun@syekhnurjati.ac.id](mailto:mumun@syekhnurjati.ac.id)

**Wahyono**

Institut Agama Islam Negeri Syekh Nurjati Cirebon

[wahyono@syekhnurjati.ac.id](mailto:wahyono@syekhnurjati.ac.id)

### Abstract

*The head of the madrasa has a role in improving the performance of all human resources in the educational institution he leads. The purpose of this study was to determine the profile and role of madrasah principals in improving madrasah-based management, as well as to identify supporting and inhibiting factors in improving madrasah-based management. This study uses qualitative methods with in-depth observation data collection, interviews and documentation. The results showed that the profile of the madrasah principal had met the criteria as stipulated in the Minister of National Education Regulation Number 13 of 2007. The role of the madrasah principal in improving madrasah-based management is good, as an Educator, Manager, Supervisor, Leader, Innovator, and motivators. This madrasa-based management, improvement with curriculum management and program teaching, management of educators and education personnel, student management, financial and financial management, management of facilities and infrastructure, community roles, special service management have also improved and implemented well the indicators that have been determined in each management. Supporting and inhibiting factors in improving madrasa-based management include: madrasas on the main village route, having adequate facilities and infrastructure, the cohesiveness between teachers in supporting all policies made by the madrasa.*

**Keywords:** *Role, Head of Madrasah, Islamic School Based Management*

## Abstrak

*Kepala madrasah memiliki peran dalam meningkatkan kinerja seluruh sumber daya manusia yang ada di lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui profil dan peran kepala madrasah dalam meningkatkan manajemen berbasis madrasah, serta untuk mengetahui faktor pendukung dan penghambat dalam meningkatkan manajemen berbasis. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan teknik pengumpulan data observasi mendalam, wawancara dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa profil kepala madrasah sudah memenuhi kriteria sebagaimana yang telah ditentukan dalam Permendiknas Nomor 13 tahun 2007. Peran kepala madrasah dalam meningkatkan manajemen berbasis madrasah sudah baik, sebagai educator, manager, supervisor, leader, inovator, dan motivator. Peningkatan manajemen berbasis madrasah ini, berkaitan dengan manajemen kurikulum dan program pengajaran, manajemen pendidik dan tenaga kependidikan, manajemen kesiswaan, manajemen keuangan dan pembiayaan, manajemen sarana dan prasarana, manajemen peran serta masyarakat, manajemen layanan khusus juga mengalami peningkatan dan terlaksana dengan baik sesuai dengan indikator yang telah ditentukan di tiap masing-masing manajemen. Faktor pendukung dan penghambat dalam meningkatkan manajemen berbasis madrasah di antaranya: madrasah pada jalur utama desa, memiliki sarana dan prasarana yang cukup memadai, adanya kekompakan antara guru dalam mendukung segala kebijakan yang dibuat oleh pihak madrasah.*

**Kata Kunci :** *Peran, Kepala Madrasah, Manajemen Berbasis Madrasah*

## Pendahuluan

Pendidikan merupakan proses memanusiakan manusia. Di dalam pendidikan terdapat pembelajaran yang mengarah kepada nilai-nilai ketuhanan, sosial, norma dan etika. Melalui pendidikan juga mengkaji tentang filsafat, alam, manusia dan Tuhan. Pendidikan dapat diperoleh melalui jenjang pendidikan mulai dari SD/MI sampai ke jenjang pendidikan Perguruan tinggi.

Peranan ditetapkan oleh otoritas formal yang menentukan status seseorang dalam suatu organisasi. Tiga analisis tersebut yaitu: analisis ekonomi, efisiensi, dan efektivitas Pendidikan. Bantuan yang diberikan oleh kepala madrasah kepada guru berupa bantuan dukungan fasilitas, bahan-bahan ajar yang diperlukan, penguatan terhadap penguasaan materi dan strategi pengajaran, pelatihan-pelatihan serta bantuan lain yang akan meningkatkan efektivitas program pengajaran dan implementasi program dalam aktivitas belajar di kelas. (Nadwa, 2015, hlm. 64)

Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) merupakan bentuk alternatif pengelolaan madrasah dalam rangka desentralisasi pendidikan yang ditandai kewenangan pengambilan keputusan yang lebih luas di tingkat madrasah, partisipasi masyarakat yang relatif tinggi dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Adapun tujuan dari program MBM adalah sebagai pendekatan praktis untuk mendisain

pengelolaan madrasah dengan memberikan kekuasaan kepada kepala madrasah dan meningkatkan partisipasi dalam upaya perbaikan kinerja madrasah yang mencakup kepala madrasah, guru, orang tua dan masyarakat, sedangkan tahapan dari implementasi Manajemen Berbasis Madrasah adalah tahap sosialisasi, piloting dan desiminasi (Mahsum, 2013, hlm.6).

Melalui desentralisasi pendidikan diharapkan permasalahan pokok pendidikan, yaitu masalah mutu, pemerataan, relevansi, efisiensi dan manajemen dapat dipecahkan. Dari beberapa pernyataan di atas penulis tertarik untuk meneliti tentang peran kepala madrasah dalam meningkatkan MBM. Begitu juga dalam menyikapi berbagai faktor penghambat dan pendukung dalam meningkatkan MBM tersebut.

Kepala madrasah mempunyai peranan pimpinan yang sangat berpengaruh di lingkungan madrasah yang menjadi tanggung jawabnya. Tugas kepala madrasah selaku pemimpin ialah membantu para guru mengembangkan kesanggupan-kesanggupan mereka secara maksimal dan menciptakan suasana hidup madrasah yang sehat yang mendorong guru-guru, pegawai-pegawai tata usaha, murid-murid dan orang tua murid untuk mempersatukan kehendak, pikiran dan tindakan dalam kegiatan-kegiatan kerja sama yang efektif bagi terciptanya tujuan-tujuan madrasah.

Namun kenyataan di lapangan, kepala MI Raudlatul Mubtadiin Kaliwadas Sumber Cirebon belum banyak yang berimprovisasi menampilkan kepiawaiannya dalam menyambut harapan dari berbagai elemen masyarakat. Asumsi rendahnya mutu kepala madrasah saat ini mulai muncul, hal ini disebabkan oleh beberapa hal, di antaranya adalah ketidaktransparansian perekrutan dan penggantian kepala madrasah, kurangnya forum atau sarana peningkatan mutu guru di madrasah, ketidakdisiplinan dari guru, dan rendahnya motivasi dari kepala madrasah itu sendiri dalam mengelola sumber daya madrasah seperti manajemen pengelolaan perpustakaan dan laboratorium madrasah dan rendahnya dalam mendorong partisipasi guru dalam meningkatkan mutu pendidikan MI Raudlatul Mubtadiin.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka dapat diidentifikasi beberapa masalah sebagai berikut: (1) Kurangnya forum atau sarana peningkatan mutu guru di MI Raudlatul Mubtadiin. (2) Ketidakdisiplinan dari guru dalam membuat administrasi pendidikan di MI Raudlatul Mubtadiin. (3) Rendahnya motivasi dari kepala madrasah itu dalam mengelola sumber daya madrasah seperti manajemen pengelolaan perpustakaan dan laboratorium di MI Raudlatul Mubtadiin.

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian yang hendak dicapai adalah: (1) Untuk mengetahui peran kepala madrasah dalam meningkatkan manajemen berbasis madrasah di MI Raudlatul Mubtadiin Kaliwadas Sumber Cirebon, (2) Untuk mengetahui dan mendeskripsikan peningkatan manajemen berbasis madrasah di MI Raudlatul Mubtadiin Kaliwadas Sumber Cirebon setelah kepala madrasah berperan di dalamnya, (3) Untuk mengetahui dan mendeskripsikan faktor pendukung dan penghambat dalam meningkatkan manajemen berbasis madrasah di MI Raudlatul Mubtadiin Kaliwadas Sumber Cirebon.

## Metode

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif, teknik ini menggambarkan temuan lapangan yang dipaparkan secara murni sesuai dengan apa yang terjadi dilapangan (Kurniawan, Metodologi Penelitian Pendidikan, 2017). Yang menjadi subjek dalam penelitian ini adalah kepala madrasah, tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Dalam penelitian ini pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti yaitu dengan teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi. Tempat penelitian dilaksanakan di MI Raudlatul Mubtadiin Kaliwadas Sumber Cirebon. Dan waktu penelitian dilaksanakan pada bulan April sampai bulan Juni. Dalam teknis analisis data, peneliti sejak awal melakukan penelitian dengan teknik kualitatif deskriptif. Dalam menganalisis data, peneliti melakukan beberapa tahapan dalam menganalisis data yakni : pengumpulan data, reduksi data (data yang relevan), penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

## Hasil dan Pembahasan

### Pengertian Kepemimpinan Kepala Madrasah

Kepemimpinan adalah proses mengetahui dalam menentukan tujuan suatu organisasi, memotivasi pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi dan memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga mempengaruhi tentang interpretasi mengenai peristiwa para pengikutnya. Pengorganisasian pada aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, serta orang-orang diluar kelompok dan organisasi (Depag RI, 2003, hlm. 72).

Kepala madrasah ialah salah satu personel madrasah yang membimbing dan memiliki tanggung jawab bersama anggota lain untuk mencapai tujuan. Serta menekankan adanya budaya sosial dalam kepemimpinan, dimana seorang pemimpin atau kepala lembaga harus melakukan interaksi baik kepada individu dan kelompok. Berdasarkan uraian di atas, bahwa kepala madrasah sangat berperan penting dalam menentukan tujuan suatu organisasi, memotivasi pengikut untuk mencapai tujuan, dan sebagai penentu juga bagi keberhasilan madrasah yang dipimpinnya (Chaerunnisa, 2006, hlm.65).

Kepala madrasah memiliki jabatan yang paling tinggi yang diembankan seseorang, dalam organisasi sekolah yang bertanggung jawab atas terwujudnya kegiatan dalam terlaksananya organisasi pendidikan. Serta menjalankan tugasnya sebagaimana mestinya seorang pemimpin bukan karena semata hawa nafsunya, terdapat dalam QS. As Saad ayat 26 yaitu:

يٰۤاٰدٰوُدْ اِنَّا جَعَلْنٰكَ خَلِيْفَةً فِى الْاَرْضِ فَاٰحْكُمْ بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوٰى فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيْلِ اللّٰهِ ۗ اِنَّ اللّٰذِيْنَ يَضِلُّوْنَ عَنْ سَبِيْلِ اللّٰهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيْدٌۢ بِمَا نَسُوْا يَوْمَ الْحِسَابِ

Artinya: Hai Daud, sesungguhnya Kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan

Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan. (Q.S As Saad ayat 26).

Kepemimpinan Kepala Madrasah merujuk pada peran dan tanggung jawab seorang kepala madrasah dalam memimpin, mengelola, dan mengarahkan seluruh kegiatan di madrasah untuk mencapai tujuan pendidikan yang optimal. Kepemimpinan ini mencakup berbagai aspek, mulai dari manajemen sumber daya manusia, pengembangan kurikulum, hingga peningkatan mutu pendidikan di lingkungan madrasah.

### **Peran dan Fungsi Kepala Madrasah**

Peran kepemimpinan dapat berlangsung di dalam dan di luar organisasi. Karena itu, salah satu peran strategis seseorang dalam organisasi selain sebagai manajer adalah sebagai pemimpin. Menurut Asmani sebagai seorang pemimpin, fungsi dan tugas/peran kepala madrasah sangat kompleks demi terwujudnya madrasah yang berkualitas (Asmani, 2012, hlm. 31). Mulyasa juga memaparkan fungsi dan tugas/peran kepala madrasah secara terperinci (Mulyasa, 2007, hlm. 98-120).

*Pertama*, sebagai pendidik (educator) dengan meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah nya, menciptakan iklim madrasah yang kondusif, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, melaksanakan model pembelajaran yang menarik (misalnya team teaching dan moving class), serta mengadakan program akselerasi (accelaration) bagi siswa yang cerdas di atas rata-rata. *Kedua*, sebagai manajer dengan memberdayakan tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan. *Ketiga*, sebagai administrator dengan mengelola kurikulum, siswa, personalia, sarana dan prasarana, kearsipan, dan keuangan. *Keempat*, sebagai supervisor dengan memperhatikan prinsip-prinsipnya, seperti hubungan konsultatif, kolegial, dan bukan hierarkis, dilaksanakan secara demokratis, berpusat pada tenaga pendidik (guru) dilakukan berdasarkan kebutuhan tenaga pendidik (guru), dan merupakan bantuan profesional. *Kelima*, sebagai leader memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, serta mendelegasikan tugas. *Keenam*, inovator dengan strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di madrasah , dan mengembangkan model-model pembelajaran inovatif. Dan *Ketujuh*, sebagai motivator dengan strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya.

### **Kepemimpinan Manajerial Kepala Madrasah**

Manajemen merupakan proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan usaha-usaha anggota organisasi, serta mendaya gunakan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pentingnya pemimpin dan kepemimpinan ini perlu difahami dan dihayati oleh setiap umat Islam di negeri yang mayoritas warganya beragama Islam ini, meskipun

Indonesia bukanlah negara agama Islam. Allah SWT, telah memberi tahu kepada manusia, tentang pentingnya kepemimpinan dalam Islam, sebagaimana Alquran ditemukan banyak ayat yang berkaitan dengan masalah kepemimpinan. Di antaranya Firman Allah SWT, dalam QS. Al Baqarah/2: 30 yang berbunyi *وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ* Artinya: Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi". Mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui" (QS. Al Baqarah/2: 30).

Dalam hal ini, ada 3 hal yang penting yang harus diperhatikan oleh seorang kepala madrasah dalam menjalankan fungsinya sebagai seorang manajer yaitu (Mulyasa, 2015, hlm. 25):

1. Proses, adalah suatu cara yang sistematis dalam mengerjakan sesuatu.
  - a. Merencanakan, dalam artian kepala madrasah harus benar-benar memiliki pemikiran yang luas dan merumuskan suatu program, tujuan dan tindakan yang harus dilakukan.
  - b. Mengorganisasikan, disini kepala madrasah harus mampu menghimpun dan mengorganisasikan sumberdaya manusia serta sumber-sumber material madrasah dalam mencapai tujuan.
  - c. Memimpin, artinya kepala madrasah harus mampu mengarahkan dan mempengaruhi seluruh sumber daya manusia untuk melakukan tugas-tugasnya yang esensial. Mengendalikan, dalam arti kepala madrasah memperoleh jaminan bahwa madrasah berjalan mencapai tujuan.
2. Sumber daya suatu madrasah meliputi: dana, perlengkapan, informasi maupun SDM yang masing-masing berfungsi sebagai pemikir, rencana, pelaku serta pendukung untuk mencapai tujuan.
3. Mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Berdasarkan pendapat di atas, kepala madrasah sebagai manajer adalah seorang yang bertanggung jawab penuh dalam memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama memberikan kesempatan kepada para anggota kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong tenaga kependidikan itu dari segala hal guna meningkatkan kualitas madrasah.

Dalam memimpin dan mengatur lembaganya kepala madrasah mayoritas berkiblat pada Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) yang secara tekstual, berasal dari tiga kata, yaitu Manajemen, Berbasis dan Madrasah. Manajemen adalah proses menggunakan sumberdaya secara efektif untuk mencapai sasaran. Berbasis memiliki kata dasar basis yang berarti dasar atau asas. Madrasah adalah lembaga untuk belajar dan mengajar serta tempat menerima dan memberikan pelajaran. Berdasarkan makna leksikal tersebut, maka MBS/MBM dapat diartikan sebagai penggunaan sumber daya yang berasaskan pada madrasah itu sendiri dalam proses pengajaran dan pembelajaran (Nurkholis, 2003, hlm.1).

Menurut Malen, Ogawa dan Kranz, sebagaimana dikutip oleh Ibtisan Abu Duhou, secara konseptual MBM dapat digambarkan sebagai suatu perubahan formal struktur penyelenggaraan, sebagai suatu bentuk desentralisasi yang mengidentifikasi madrasah itu sendiri sebagai unit utama peningkatan serta bertumpu pada distribusi, kewenangan pembuatan keputusan sebagai sarana penting yang dapat mendorong dan menopang peningkatan mutu pendidikan (Duhou, 2002, hlm.16).

Manajemen Berbasis Madrasah memiliki karakteristik yang sama dengan karakteristik madrasah efektif. Nurkholis mengemukakan delapan karakteristik MBM berkenaan dengan: misi madrasah, hakikat aktivitas madrasah, strategi manajemen, penggunaan sumber daya, perbedaan-perbedaan peran, hubungan antara manusia, kualitas administrator, dan indikator-indikator efektivitas (Nurkholis, 2003, hlm.1).

Manajemen Berbasis Madrasah bertujuan meningkatkan efektivitas dan efisiensi. Efektivitas berhubungan dengan proses, prosedur, dan ketepatan semua input yang dipakai dalam proses pendidikan di madrasah, sehingga menghasilkan hasil belajar siswa seperti yang diharapkan. Efektif tidaknya suatu madrasah diketahui lebih pasti setelah ada hasil atau dinilai hasilnya. Dalam menerapkan MBM, diharapkan setiap madrasah sesuai kondisi masing-masing dapat menerapkan metode yang tepat dan input lain yang tepat pula (Khairil, 2010, hlm.4).

### **Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM)**

Kepala madrasah sebagai pemimpin, memiliki tanggung jawab penuh pada lembaga pendidikannya, harus mampu memainkan perannya sebagai seorang pemimpin dalam rangka terlaksananya pendidikan. Berdasarkan kutipan tersebut menekankan adanya dimensi sosial budaya dalam kepemimpinan, di mana dalam kepemimpinan berlangsung interaksi individu atau kelompok dalam hal tersebut kepala madrasah harus mampu dalam menentukan keberhasilan MBM di madrasah dengan menjadi seorang: educator, manager, administrator, supervisor, leader serta motivator (Mulyadi, 2010, hlm. 82).

Sebagai educator kepala madrasah berfungsi menciptakan iklim madrasah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga madrasah memberikan dorongan guru dan tenaga kependidikan untuk berbuat serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik, kepala madrasah harus mampu menginisiasi pembelajaran tim pengembangan madrasah bertaraf internasional, kelas unggulan, dan mengadakan program akselerasi bagi siswa yang cerdas di atas normal. Upaya-upaya yang perlu dilakukan yaitu: mengadakan pembinaan-pembinaan terhadap tenaga pendidik, baik pembinaan mental, pembinaan moral, pembinaan fisik maupun pembinaan artistik.

Upaya kepala madrasah dalam memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama di madrasah dengan pihak lain yang terkait, sangat penting karena sebagai manajer dia harus mau dan mampu memberdayakan seluruh sumberdaya madrasah dalam mewujudkan visi dan misinya untuk mencapai tujuan. Sebagai manager, kepala madrasah dalam memberikan kesempatan kepada para tenaga kependidikan dalam meningkatkan profesinya, harus bersikap demokratis, dia tidak berpihak sebelah dalam memberikan

kesempatan kepada bawahannya dalam berbagai macam kegiatan sesuai dengan bidangnya masing-masing.

Dalam hal ini kepala madrasah sebagai administrator bertanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pelajaran di madrasah. Oleh karena itu, untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, kepala madrasah hendaknya memahami, menguasai, dan mampu melaksanakan kegiatan-kegiatan yang berkenaan dengan fungsinya sebagai administrator pendidikan (Purwanto, 2002, hal 106).

Maksudnya supervisi merupakan suatu proses yang dirancang secara khusus untuk membantu para guru dan supervisor dalam mempelajari tugas sehari-hari di madrasah agar dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuan untuk memberikan layanan yang lebih baik pada orang tua, peserta didik madrasah, serta berupaya menjadikan madrasah sebagai masyarakat belajar yang lebih efektif. Oleh sebab itu, kepala madrasah harus mempunyai keterampilan hubungan manusiawi untuk menempatkan diri dalam suatu pekerjaan atau keterampilan menjalin komunikasi.

Menurut John Gage Alle dalam Kartono menyatakan bahwa: "leader a guide; a conductor; a commander". Artinya pemimpin itu ialah pemandu, penunjuk, menuntun, komandan. Sedangkan menurut Kartono sendiri memberikan kesimpulan bahwa: Pemimpin adalah pribadi yang memiliki kecakapan khusus dengan atau tanpa pengangkatan yang resmi, dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya, untuk melakukan usaha bersama dan mengarah pada pencapaian sasaran-sasaran tertentu.

Kepala madrasah selaku pimpinan di lembaga pendidikannya tidak dapat melaksanakan tugasnya sendiri, melainkan tergantung pada jerih payah para tenaga pendidik dan kependidikan, karena itu ia perlu memberikan motivasi kepada mereka agar mampu dan mau melaksanakan tugas sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang berlaku.

Bahwa tugas dan tanggung jawab kepala madrasah (pimpinan) sangatlah berat. Untuk itu pemimpin selaku pemegang kekuasaan harus mempunyai kewajiban dan kemampuan lebih dari yang dipimpinnya. Sedangkan James A. Lee mengatakan bahwa: pemimpin harus memiliki beberapa kelebihan, yaitu: Kapabilitas: kecerdasan, kewaspadaan, kemampuan dalam berbicara atau keahlian, kemampuan menilai.

### **Faktor Pendukung dan Penghambat Dalam Meningkatkan Manajemen Berbasis Madrasah**

Melalui manajemen berbasis madrasah, madrasah dikembangkan menjadi lembaga pendidikan yang diberi kewenangan dan tanggung jawab secara luas untuk mandiri, maju dan berkembang berdasarkan kebijakan dasar pengelolaan pendidikan yang ditetapkan pemerintah pusat. Kedua, penerapan UU No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah yang menekankan pada otonomi pemerintahan pada tingkat kabupaten/kota. Keempat, adanya keinginan pemerintah untuk meningkatkan partisipasi masyarakat terhadap pendidikan. Kelima, peran media masa yang cukup besar dalam mensosialisasikan konsep dan implementasi MBM (Depag, 2005, hlm. 17-18).

Disamping faktor pendukung sebagaimana disebutkan di atas MBM juga mempunyai hambatan dalam Implementasinya diantaranya adalah sebuah keputusan

politis yang sangat menjanjikan, namun demikian bukan berarti dalam pelaksanaannya sama sekali tidak ada kendala, kendala tersebut antara lain:

Pertama, dalam penerapan MBM, persyaratan awal yang dibutuhkan jelas adalah dukungan mutu guru dan kesadaran masyarakat yang benar-benar tinggi tentang arti dan fungsi madrasah. Misalnya, selama ini harus diakui bahwa dalam dua hal terpenting di atas, kita sesungguhnya masih sangat lemah.

Kedua, sejauh mana masyarakat benar-benar siap untuk duduk sebagai anggota dewan madrasah harus diakui masih menjadi tandatanya, tidak sedikit orang tua siswa menganggap madrasah formal sebagai hal yang tidak penting dan sama sekali tidak signifikan untuk mendukung anak.

### **Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Manajemen Berbasis Madrasah di MI Raudlatul Muftadiin Kaliwadas Sumber Cirebon**

Peran kepala madrasah sebagai pendidik (educator) dalam arti kegiatan yakni selalu berusaha menjadi contoh dan berusaha selalu memberikan pengajaran tentang ilmu-ilmu yang saya punya tentang pendidikan serta memberikan contoh yang baik kepada seluruh sumber daya manusia yang ada di sekolah mengikut sertakan seluruh waka guru dan staf dalam setiap kegiatan guna pencapaian suatu tujuan (Barnawi, 2012, hal. 60).

Mencermati hasil temuan di atas dapat dijelaskan bahwa upaya kepala madrasah dalam meningkatkan MBM dapat dilakukan dengan mengupayakan sumber daya manusia di madrasah, yaitu, dengan mengupayakan peningkatan kinerja guru dengan membuat pelatihan, dengan cara mengevaluasi kinerja dan pencapaian target, serta, serta mengupayakan peningkatan prestasi siswa di madrasah Hal ini sesuai dengan pendapat Wahjosumidjo, bahwa:

Keberhasilan kepemimpinan berkaitan erat dengan peningkatan prestasi siswa dan tingkat kepedulian serta keterlibatan seorang pemimpin terhadap kedua organisasi: pertama, yaitu tentang apa yang telah dicapai oleh organisasi yang meliputi produksi, pengadaan, kemampuan adaptasi dengan program-program inovatif, dan kedua, yaitu pembinaan terhadap organisasi yang berkaitan dengan kepuasan bawahan dan semangat kerja (Wahjosumidjo, 2010, hlm. 49).

Sumber daya manusia di madrasah merupakan unsur penting dalam sebuah organisasi pendidikan. Apabila gurunya berkualitas maka akan menghasilkan siswa-siswi yang berkualitas pula, begitu juga dengan pengelola madrasah apabila kinerja masing-masing pengelola madrasah sudah optimal maka kegiatan dan pelaksanaan di madrasah akan berjalan efektif. Maka dari itu, agar guru dan masing-masing pengelola madrasah semangat kerja dan terus meningkatkan kinerjanya.

Kepala sekolah yang berusaha menjalankan fungsinya secara tepat, akan dapat membina perkembangan sekolah sesuai dengan tuntutan tujuan yang hendak dicapai sejalan dengan perkembangan masyarakat, ilmu pengetahuan dan teknologi yang terus berkembang secara dinamis.

Untuk menjawab tuntutan tersebut di atas, maka dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala sekolah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai educator,

manager, administrator, supervisor, leader, inovator, motivator (EMASLIM). Dalam praktik sehari-hari fungsi dan peran kepala sekolah tersebut di atas tidak dapat dibedakan dan dipisah-pisahkan, karena antara satu dengan yang lain saling terkait dan saling mempengaruhi (Mulyasa, 2002, hlm. 39).

### **Peningkatan Manajemen Berbasis Madrasah di MI Raudlatul Muhtadiin Kaliwadas Sumber Cirebon**

Penerapan manajemen pendidikan di Madrasah MI Raudlatul Muhtadiin Kaliwadas Sumber Cirebon dilaksanakan dengan cukup baik oleh kepala madrasah beserta jajaran dewan guru, dan karyawan, hal ini tentunya tidak terlepas dari strategi pelaksanaan yang dilakukan kepala madrasah sehingga berdampak pada peningkatan manajemen berbasis madrasah di antaranya adalah:

Peningkatan pada Manajemen kurikulum dan program pengajaran. MI Raudlatul Muhtadiin Kaliwadas Sumber Cirebon sudah menggunakan kurikulum 2013 dan dalam pengelolaannya dari penyusunan kurikulum, sosialisasi kurikulum, pelaksanaan kurikulum dan evaluasi kurikulum sudah baik.

Peningkatan pada Manajemen pendidik dan tenaga kependidikan. MI Raudlatul Muhtadiin Kaliwadas Sumber Cirebon. Para pendidik dilatih untuk bertanggungjawab dalam kegiatan yang berat maupun ringan, sehingga mereka memiliki pengalaman dan kemampuan. Kemudian terkait di kelas tentang pembelajaran tentu sekolah juga memfasilitasi apa-apa yang diperlukan terkait dengan kurikulum 2013 tersebut.

Peningkatan pada Manajemen kesiswaan. Penerimaan siswa baru di MI Raudlatul Muhtadiin Kaliwadas Sumber Cirebon menggunakan dua tes yaitu tes membaca dan menulis ditambah tes membaca Al-Qur'an. Dan dalam ruang lingkup waka kesiswaan itu terdapat dua yaitu kokurikuler dan ekstrakurikuler.

Peningkatan pada Manajemen keuangan dan pembiayaan. Pengelolaan keuangan di MI Raudlatul Muhtadiin Kaliwadas Sumber Cirebon itu terdapat dari dua sumber yaitu BOS dan iuran komite.

Peningkatan pada Manajemen sarana dan prasarana, yaitu pengelolaan dan pelaksanaan sarana dan prasarana di MI Raudlatul Muhtadiin Kaliwadas Sumber Cirebon sudah baik yang mana dilihat dari pembuatan program kerja terdapat tiga poin yang harus dipenuhi yaitu skala prioritas utama, skala bukan prioritas dan insidental (tidak terduga).

Peningkatan pada Manajemen peran serta masyarakat. MI Raudlatul Muhtadiin Kaliwadas Sumber Cirebon penulis simpulkan bahwasannya MI Raudlatul Muhtadiin Kaliwadas Sumber Cirebon memiliki kegiatan yang sangat membutuhkan masyarakat, manajemen kesiswaan yang diterapkan sekolah kepada peserta didiknya sangat baik, unik dan menarik

Peningkatan pada Manajemen layanan khusus. Manajemen layanan khusus di sekolah ditetapkan dan diorganisasikan untuk memudahkan atau memperlancar pembelajaran, serta dapat memenuhi kebutuhan khusus siswa di sekolah. Di antaranya meliputi manajemen layanan bimbingan konseling, layanan perpustakaan sekolah dan layanan kesehatan.

Beberapa fakta lapangan tersebut di atas terkait kepemimpinan kepala madrasah yang telah menerapkan Manajemen Berbasis Madrasah di MI Raudlatul Muhtadiin Kaliwadas Sumber Cirebon. Hal tersebut sesuai pernyataan Wardiman Djoyonegoro dalam E. Mulyasa mengemukakan bahwa sedikitnya terdapat tiga syarat utama yang harus diperhatikan dalam pembangunan pendidikan agar dapat berkontribusi terhadap peningkatan kualitas sumber daya manusia terutama dalam peningkatan prestasi siswa di madrasah, yakni: sarana dan prasarana yang modern, buku yang berkualitas, dan guru/tenaga kependidikan yang profesional.

Peran kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MI Raudlatul Muhtadiin Kaliwadas Sumber Cirebon juga dapat dilakukan dengan cara mengupayakan berbagai kegiatan di madrasah, yaitu melakukan pengembangan ekstrakurikuler, menerapkan disiplin yang tidak membuat anak tertekan, menumbuhkan karakter keislaman melalui berbagai perayaan hari besar agama Islam, dan tahfizh qur'an sebagai ekstrakurikuler mengelola display di madrasah dengan cara memberikan pelatihan kepada guru mengenai pentingnya display. Display berupa aspek fisik untuk proses penyelenggaraan madrasah seperti sarana prasarana penunjang KBM.

### **Faktor Pendukung Dan Penghambat Dalam Meningkatkan Manajemen Berbasis Madrasah Di MI Raudlatul Muhtadiin Kaliwadas Sumber Cirebon**

Di lokasi penelitian yang dilakukan terkait peran kepala madrasah dalam meningkatkan manajemen berbasis madrasah di MI Raudlatul Muhtadiin Kaliwadas Sumber Cirebon, diketahui bahwa ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi MBM, antara lain: (1). MI Raudlatul Muhtadiin Kaliwadas Sumber Cirebon terletak pada jalur utama desa, sehingga akses pendidikan bagi guru atau siswa cukup baik, (2). Memiliki sarana dan prasarana yang cukup memadai, mulai dari lapangan dan kepemilikan lahan yang cukup luas, (3). Adanya kekompakan antara guru dalam mendukung segala kebijakan yang dibuat oleh pihak madrasah.

Penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas dapat didasarkan pada empat indikator antara lain: 1) Mutu atau produk lulusan, yaitu adanya life skill yang dapat dimanfaatkan untuk bekal hidup mereka dimasyarakat. 2) mutu proses pembelajaran, yaitu adanya profesionalisme guru dalam KBM menyangkut metode, materi dan media yang digunakan. 3) mutu layanan sekolah, yaitu menjalin hubungan dan dapat memberikan pelayanan yang baik bagi seluruh stakeholders 4) mutu lingkungan sekolah, yaitu keadaan yang bersih, damai dan indah sehingga bisa menciptakan suasana yang kondusif dalam kegiatan pembelajaran (Nurkolis, 2003, hlm. 23).

Selanjutnya dari hasil temuan di atas, dapat diketahui beberapa faktor yang dapat menghambat dari kinerja kepala madrasah dalam penerapan MBM di lembaganya. Oleh sebab itu, seorang kepala madrasah harus mampu mensiasati hal tersebut, hal ini sesuai dengan penerapan sistem MBM, yaitu: Pada sistem MBM madrasah dituntut secara menggali, mengalokasikan, menuntun prioritas, mengendalikan serta bertanggung jawab, memberdayakan sumber-sumber kepada masyarakat atau pemerintah. MBM juga merupakan salah satu wujud yang menawarkan kepada pemerintah untuk menyediakan

pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi siswa. Hal ini juga berfungsi untuk meningkatkan kinerja staf, menawarkan partisipasi langsung kepada kelompok-kelompok terkait serta meningkatkan pemahaman kepada masyarakat terhadap pendidikan (Depdiknas, 2010, hlm. 46).

Berdasarkan hal tersebut dikatakan bahwa kualitas suatu lembaga pendidikan dipengaruhi oleh beberapa faktor, diperkuat dengan asumsi yang mengatakan bahwa: Implementasi MBM adalah sebuah keputusan politis yang sangat menjanjikan, namun demikian bukan berarti dalam pelaksanaannya sama sekali tidak ada kendala, kendala tersebut antara lain: Pertama, dalam penerapan MBM, persyaratan awal yang dibutuhkan jelas adalah dukungan mutu guru dan kesadaran masyarakat yang benar-benar tinggi tentang arti dan fungsi madrasah. Kedua, sejauh mana masyarakat benar-benar siap untuk duduk sebagai anggota dewan madrasah harus diakui masih menjadi tanda tanya. Tak sedikit orang tua siswa menganggap sekolah formal sebagai hal yang tidak penting dan sama sekali tidak signifikan untuk mendukung anak dalam mencari pekerjaan yang baik (Suyanto dan Sanituti, 2003, hlm. 29-30).

Oleh karena itu, akan lebih baik jika persiapan yang matang terhadap program MBM pada madrasah-madrasah yang mengimplementasikannya dilakukan terlebih dahulu sebelum benar-benar menerapkannya, karena sebaik apapun suatu program, akan kurang nilainya jika tidak didukung sumber daya manusia yang unggul.

Dengan demikian dapat dipahami bahwa pengoptimalan seluruh komponen pendidikan dapat dipengaruhi kinerja dari pada kepala madrasah dalam pencapaian tujuan yang diinginkan yang semata-mata merupakan proses untuk meningkatkan mutu lembaga pendidikan.

## **Kesimpulan**

Peran kepala madrasah dalam meningkatkan manajemen berbasis madrasah di MI Raudlatul Muhtadiin Kaliwadas Sumber Cirebon dikatakan sudah baik. Hal ini ditunjukkan dari peran kepala madrasah adalah sebagai educator, manager, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator. Peningkatan manajemen berbasis madrasah di MI Raudlatul Muhtadiin Kaliwadas Sumber Cirebon setelah kepala madrasah berperan di dalamnya yaitu peningkatan manajemen kurikulum dan program pengajaran, MI Raudlatul Muhtadiin Kaliwadas Sumber Cirebon menggunakan kurikulum 2013 dan dalam pengelolaannya dari penyusunan kurikulum, sosialisasi kurikulum, pelaksanaan kurikulum dan evaluasi kurikulum sudah baik. Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan. MI Raudlatul Muhtadiin Kaliwadas Sumber Cirebon. Para pendidik dilatih untuk bertanggungjawab dalam kegiatan yang berat maupun ringan, sehingga mereka memiliki pengalaman dan kemampuan, memfasilitasi apa-apa yang diperlukan terkait dengan kurikulum 2013 tersebut. Peningkatan pada manajemen kesiswaan yaitu penanganan penerimaan siswa baru di MI Raudlatul Muhtadiin Kaliwadas Sumber Cirebon menggunakan dua tes yaitu tes membaca dan menulis ditambah tes membaca Al-Qur'an. Dan dalam ruang lingkup waka kesiswaan itu terdapat dua yaitu kokurikuler dan ekstrakurikuler. Peningkatan pada manajemen keuangan dan pembiayaan yaitu

pengelolaan keuangan di MI Raudlatul Muhtadiriin Kaliwadas Sumber Cirebon itu terdapat dari dua sumber yaitu BOS dan iuran komite. Peningkatan pada manajemen sarana dan prasarana yaitu pengelolaan dan pelaksanaan sarana dan prasarana di MI Raudlatul Muhtadiriin Kaliwadas Sumber Cirebon sudah baik yang mana dilihat dari pembuatan program kerja terdapat tiga poin yang harus dipenuhi yaitu skala prioritas utama, skala bukan prioritas dan insidental (tidak terduga). Peningkatan pada manajemen peran serta masyarakat, bahwasanya MI Raudlatul Muhtadiriin Kaliwadas Sumber Cirebon memiliki layanan bimbingan konseling, layanan perpustakaan sekolah dan layanan kesehatan. Faktor pendukung dan penghambat dalam meningkatkan manajemen berbasis madrasah di MI Raudlatul Muhtadiriin Kaliwadas Sumber Cirebon diantaranya MI Raudlatul Muhtadiriin terletak pada jalur utama desa, sehingga akses pendidikan bagi guru atau siswa cukup baik, memiliki sarana dan prasarana yang cukup memadai, mulai dari lapangan dan kepemilikan lahan yang cukup luas, dan adanya kekompakan antara guru dalam mendukung segala kebijakan yang dibuat oleh pihak madrasah. Faktor penghambat dari pada terlaksananya manajemen berbasis madrasah adalah minimnya pendanaan yang ada, adanya SDM yang masih belum sesuai dengan keinginan lembaga, artinya seluruh elemen dan birokrasi pendidikan harus senantiasa memperhatikan kekurangan dalam mewujudkan program yang telah dirancang, dan kurang adanya dukungan dan keterlibatan dari pemerintah secara langsung. dalam penghapusan barang sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Asmani Jamal Ma'mur, (2012), *Tips Menjadi Kepala Madrasah Profesional*, Jogjakarta: Diva Press.
- Aswita Lubis Effi, (2012), *Metode Penelitian Pendidikan*, Medan: UNIMED Press.
- Bagong Suyanto dan Sri Sanituti H, (2003), *Pendidikan Anak di Era Otonomi Sekolah*. Surabaya: Airlangga Universitas Press.
- Chairunnisa Connie, (2006) *Manajemen Pendidikan dalam Multi Perspektif*, Jakarta: Rajawali Pers.
- Departemen Agama, (2005), *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah*, Jakarta: Dirjen Bagais.
- Departemen Pendidikan Nasional (2008), *Modul DIKLAT, Manajemen Pemberdayaan Sumber Daya Tenaga Pendidik dan Kependidikan Sekolah*.
- Depdiknas, (2010), *Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah*, Jakarta: Depdiknas.
- , (2001) *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional Direktorat Jendral Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama,.
- Fadilah, Zulfah dkk. 2023. Optimization of Education Management Information System (EMIS). Jurnal Jiem Vol 7, No 2.
- Fauzi, Ahmad. 2021. Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah. Jurnal Jiem Vol 5, No 2.

- Kholis Nur (2003), *Manajemen Berbasis Madrasah : Teori, Materi dan Aplikasinya*, Jakarta: Grasindo.
- Mahsun H., (2013), *Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Melalui Manajemen Berbasis Madrasah*, Journal Media Bina Ilmiah Volume 7, No. 6
- Melisah. 2022. Manajemen Berbasis Sekolah Untuk Mewujudkan Pendidikan Berkualitas Di Mts Negeri 4 Cirebon. Jurnal Jiem Vol 6, No 1.
- Mulyadi (2010), *Kepemimpinan Kepala Madrasah*, Malang, UIN Maliki Press.
- Mulyasa E., (2007), *Menjadi Kepala Madrasah Profesional*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- ,(2002). *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Cet.III; Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- , (2003). *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep Strategi dan Implementasi*. Bandung: PT. Rosdakarya.
- ; (2015) *Menjadi Kepala Madrasah Professional Dalam Konteks Mensukseskan MBS Dan KBK*, Bandung: PT.Remaja Rosdakarya.
- Nadwa, (2015), *Pelaksanaan Supervisi Akademik oleh Kepala Madrasah Aliyah Swasta di Kabupaten Sukabumi Jawa Barat*, Jurnal Pendidikan Islam Vol. 9, Nomor 1.
- Rivai, Vethzal (2004). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Rufaidah Salam. 2024. Manajemen Strategis dalam Lembaga Pendidikan: Tantangan Dan Harapan. Vol 10 No 1 (2024): Jurnal el-Idarah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam.
- Rugaiyah dan A. Sismiati (2011), *Profesi Kependidikan*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Salim, (2012), *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Citapustaka Media.
- Sugiyono, (2008), *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Suparlan, (2015), *Manajemen Berbasis Sekolah dari Teori Sampai Dengan Praktik*. Cet.III; Jakarta: Cahaya Prima Sentosa,
- Sutopo HB, (2006), *Metode Penelitian Kualitatif*, Surakarta, UNS Press.
- Umaedi, (2004), *Manajemen Mutu Berbasis Sekolah/Madrasah (MMBS/M).CEQM*.
- Usman, Husaini dan Pramono Setiadi Akbar, (2000), *Metodologi Penelitian Sosial*. Jakarta: Bumi Aksara,.
- Wahjosumidjo, (2003), *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wahyono. 2019. Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah (MPMBM) di MTs Mafatihul Huda Kecamatan Depok Kabupaten Cirebon. Jurnal Jiem Vol 3, No 2.
- Wahyudi, (2009), *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*, Bandung: Alfabeta.
- Winarti, (2000), *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Yusuf A. Muri, (2014), *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif, dan Penelitian Gabungan*, Jakarta: Prenad Media Group.